Canadian Centre for Management Development

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

(1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

(2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

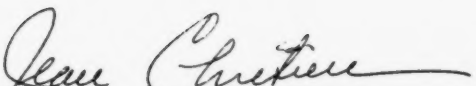
Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.communication.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-90
ISBN: 0-660-62272-6

Canadian Centre for Management Development

2003–2004 Estimates

Report on Plans and Priorities



The Right Honourable Jean Chrétien
Prime Minister of Canada

103-04617/

TABLE OF CONTENTS

Messages and Management Representation 1
Minister's Message 1
Management Representation Statement 2

Raison d'être 3

Planning Overview 3
Leadership in Learning 3
Capacity Building and Consolidation 4

Plans and Priorities by Strategic Outcome 5
Summary 5
Strategic Outcome: Knowledge Creation 6
Research 6
International 8
Supporting Learning and Leadership Development 9
Strategic Outcome: Knowledge Transfer 10
Classroom Training 11
Just-in-Time Learning 11
Experiential Learning 12

Organization 14
Strategic Outcomes and Business Line 14
Accountability 14

Departmental Planned Spending 15
Spending Trends 15

Annex A: Financial Information 16
Table A.1: Summary of Transfer Payments 16
Table A.2: Source of Respendable and Non-Respendable Revenue 16
Table A.3: Net Cost of Program for the Estimates Year 17

MESSAGES AND MANAGEMENT REPRESENTATION

Minister's Message

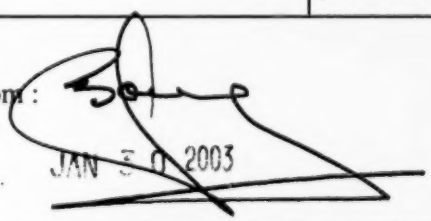
The transition to the knowledge-based economy brings with it a whole new set of challenges. Our country's future success is dependent on Canadians having the necessary tools to be able to adapt and respond to these challenges. The 2002 Speech from the Throne reaffirmed the importance of workplace learning and the National Summit on Innovation and Learning highlighted the need to create opportunities for every citizen to keep upgrading their skills. Lifelong learning is essential in our endeavour to compete in the knowledge age.

As a major employer, the Government of Canada is strongly committed to learning as a key to renewing the Public Service. The Policy for Continuous Learning in the Public Service, adopted in May 2002, is visible evidence of the Government's commitment to ensuring that employees have the learning resources and opportunities they require to help them meet the needs of Canada and Canadians in the knowledge age.

The Canadian Centre for Management Development, through its role in supporting the learning, training and development needs of Public Service managers, is uniquely positioned to help make lifelong learning a reality in the Public Service of Canada and to ensure that Public Service managers have the knowledge and skills they need to perform effectively. The Centre is committed to its role as a leader in promoting a learning culture in the Public Service, to building the capacity of the Public Service management community and to supporting the learning needs of Public Service managers.

I am pleased to present the Centre's Report on Plans and Priorities for 2003/2004.

Management Representation Statement

MANAGEMENT REPRESENTATION/DÉCLARATION DE LA DIRECTION ***Report on Plans and Priorities 2003-2004/Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004***	
I submit, for tabling in Parliament, the 2003–2004 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Centre for Management Development.	**Je présente, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2003–2004 du Centre canadien de gestion.**
This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities.*	Le document a été préparé conformément aux principes de présentations et aux exigences de déclaration énoncées dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004.*
• It accurately portrays plans and priorities of the Canadian Centre for Management Development.	• Il décrit fidèlement les plans et les priorités du Centre canadien de gestion;
• The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's budget and by TBS.	• Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le SCT.
• It is comprehensive and accurate.	• Le document est complet et exact.
• It is based on sound underlying departmental information and management systems.	• Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.
The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.	La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.
Name/Nom :  Date : JAN 30 2003	

RAISON D'ÊTRE

The Canadian Centre for Management Development seeks to encourage a learning culture in the Public Service of Canada, build the capacity of the Public Service management community, and support the learning needs of Public Service managers.

PLANNING OVERVIEW

Leadership in Learning

The Canadian Centre for Management Development is a departmental corporation funded through a combination of cost recovery and appropriation. For the past three years, CCMD has focused on achieving two key strategic results:

Knowledge Creation – To be a centre of expertise in governance, public sector management, learning and leadership.

Knowledge Transfer – To be a service provider, helping to prepare Public Service managers to serve Canada and Canadians in the knowledge age.

During this period, CCMD has also assumed a leadership role in learning. The Centre has acquired a reputation as a leader in promoting a culture of learning in the Public Service.

As a result, learning is now widely recognized as key to a high quality, innovative and productive Public Service able to serve Canada and Canadians in the knowledge age:

In May 2002, Treasury Board established a new *Continuous Learning Policy for the Public Service*, which sets out important commitments on learning and highlights the roles of the employer, departments, managers and employees in ensuring learning becomes embedded in the culture of the Public Service.

Madame Lucienne Robillard, President of the Treasury Board has acknowledged that learning in the Public Service is essential to its mission of serving the public good. She has said that, "an exemplary workplace is one that places a high emphasis on ensuring that its people are given the right tools and training for their personal and professional development."

The Clerk of the Privy Council has made learning a corporate priority for the Public Service. He has stated that the Public Service must be a learning organization that values knowledge and new ideas, a place where learning and sharing knowledge are part of how we work, how we attract and retain talent, and how we achieve the highest level of performance in serving the government and Canadians.

The Public Service Employee Survey results clearly demonstrate the significant progress that has been made over the past three years.

Over the planning period, through its support for the deputy minister Learning and Development Committee, as well as the Network of Learning and Development Institutes, CCMD will continue to provide leadership in learning and do its part to build a Public Service learning organization.

Capacity Building and Consolidation

A commitment to excellence in teaching and adult learning is a cornerstone of CCMD activities. In recent years, in response to a growing demand for training, development and learning services, the Centre has expanded its reach to managers at all levels, increased course selection and offerings and increased the variety of ways learning is delivered. The number of participants has increased at a remarkable rate, including in the regions, primarily through growth in learning events, a new curriculum targeted to managers, and e-learning. The growth has been achieved in the face of a declining corporate financial contribution per participant and an increasing reliance on cost recovery.

Last year's Report on Plans and Priorities noted that interim funding was provided for two years to increase access for middle managers, provide learning support in the regions and to begin developing the infrastructure needed to support computer-assisted learning. Larger issues such as CCMD's lack of special purpose space (e.g. classrooms, amphitheatre and conference facilities) and the impact of cost recovery on accessibility are still to be resolved. In the current planning period, CCMD will pursue its efforts to resolve these issues that impede access to learning in the Public Service.

Over the planning period, the Centre will continue to devote considerable effort to internal capacity building and consolidation in order to ensure its ongoing ability to provide high quality service to Public Service managers and to prepare itself for the future.

Priorities will include:

- Creating a solid in-house capacity in organizational learning, adult learning and integrated project management in order to be better able to advise and guide departments on how to use learning to achieve their mission and to assist clients in getting the learning services they need.

- Establishing a stronger relationship with universities and community colleges in order to create seamless learning pathways between the Public Service of Canada and institutes of higher education, promote research and support the discipline of public administration.

- Building a Public Service-wide e-learning infrastructure as a means to increase access by public servants to high quality learning products.

- Undertaking comparative research in public administration and governance in order to better support Public Service managers.

- Standardizing internal processes, practices and systems in order to reduce costs and provide integrated, efficient and effective service to clients.

PLANS AND PRIORITIES BY STRATEGIC OUTCOME

Summary

CCMD's plans and priorities centre around two strategic outcomes:

- Knowledge creation – To be a centre of expertise in governance, public sector management, learning and leadership.

- Knowledge transfer – To be a service provider, helping to prepare Public Service managers to serve Canada and Canadians in the knowledge age.

Strategic Outcome: **Knowledge Creation**
$3,073,000

A centre of expertise remains abreast of current knowledge and practices, seeks to understand pressures for change and stays ahead of the curve in addressing those pressures. CCMD strives to be a centre of expertise in governance, public sector management, leadership and learning.

Research

Action Research

Action-research involves practitioners, academics and experts working together over a short time period on issues of immediate relevance to managers. These projects make leading-edge knowledge available quickly so that it can be applied to the work environment and incorporated into the classroom, learning events and on-line learning products. Participants of the action-research benefit from engaging in first-hand knowledge creation, working with a diverse team toward a common purpose, and are provided with an exceptional learning opportunity.

Two or three new action research projects are launched about every six months. This cycle provides a regular flow of information and greater flexibility to address the most topical issues in public sector management. The projects initiated in 2002/03 are:

- bilingualism and language of work in federal institutions;
- taking stock of best practices in crisis management; and
- e-learning.

An additional project on intellectual property will report in the Fall of 2003. Efforts will continue to assess the action-research roundtable model as a means of disseminating, both in Canada and abroad, the Centre's expertise and know-how in designing and managing action-research on public management issues.

Fellows Program

Through its Fellows Program, CCMD benefits from the knowledge and expertise of highly-experienced individuals from the Public Service, academia and the private sector, who collaborate on research projects and activities related to CCMD's priorities. Fellows have an opportunity to expand their knowledge while enriching CCMD through research, study and teaching. Over the next two years CCMD Fellows will undertake projects related to governance and public management in areas including:

- Canada-US relations: a learning and governance perspective;
- modern comptrollership and trends in international public management; and,
- the relationship between public servants and independent agencies of Parliament.

University Strategy

Over the last year, CCMD has developed a framework for building its relationship with universities and community colleges which focuses on three key elements: creating seamless learning pathways between the Public Service of Canada and the Canadian schools/programs of public administration; developing stronger linkages in research; and, supporting the discipline of public administration and its efforts at succession planning (e.g. through a federal public servant-in-residence program, mentoring of young public administration scholars). This framework will set the course for ongoing work with universities and community colleges over the planning period.

CCMD will also continue its annual University Seminar. This event brings together university teachers and researchers specializing in public management and fosters dialogue on developments, changes and innovations in the Public Service and complements the strategic approach to building a relationship with universities. The Seminar is linked to the Manion Lecture, CCMD's high profile event which brings together top academia and senior federal public servants and features an outstanding Canadian or international practitioner in public management. In 2003, the Manion Lecture will be delivered by Canadian philosopher Joseph Heath. He will speak to the fundamental differences between "values" and "principles" and the different roles they have in policy choices and democratic discourse.

Governance Research

In the coming year, CCMD will increase its research effort in the area of governance. The Centre will partner with federal organizations, universities, think tanks and various organizations active and learned in areas of governance. This program will:

- Assess the governance foundation by exploring issues such as responsible government, the Canadian model of public service, horizontal management and accountability.

- Explore trends and forces for change by assessing issues of legitimacy and confidence in government as well as trends in public management.

- Synthesize existing Canadian and comparative research, undertake original research, draw policy-relevant conclusions and share findings broadly.

This work will feed directly into learning programs through knowledge-building, and will contribute to the government agenda.

The value of this work will be judged through feedback and project evaluation, both in terms of the quality of the research, and the extent to which it advances the state of knowledge in governance and public sector management.

International

An International Program has been developed to contribute to CCMD becoming a world-class centre of expertise in governance and public sector management, and to bring the international dimension to Canadian public servants through CCMD learning opportunities. An international calendar permits a small number of international students to participate in CCMD courses on a full cost recovery basis. Staff participate in some international projects and learning events to build the capacity of the public sectors in developing countries as part of Canada's foreign and development assistance programs.

In the coming year, CCMD International will focus on:

- The implementation of a strategy to better integrate international activities into CCMD programs.

- The management of targeted international projects both for CCMD and for the Partnership for International Cooperation, in support of government priorities. (The Africa Capacity Building Foundation project involves $15 million over five years).

- The development of productive bilateral relationships with a limited number of institutions responsible for public service training and development in other countries.

- The evaluation of the Partnership for International Cooperation. (Under the terms of the initial Treasury Board approval, an evaluation of the Partnership pilot project will be completed early in 2003.)

Supporting Learning and Leadership Development

CCMD has been working to play a leadership role in facilitating the transformation of the Public Service into a learning organization. Becoming a learning organization requires a sustained commitment to people as well as continual improvement of performance through new ideas, insight, creativity and innovation. CCMD will continue this work over the planning period through ongoing support to the deputy minister Learning and Development Committee (LDC) and to the Network of Learning and Development Institutes (NLDI).

> The Learning and Development Committee has advanced the learning agenda of the Public Service through consultation, research, and action. The Committee's third *Progress Report* was issued last June (www.ccmd-ccg.gc.ca/ldc/).
>
> The Network of Learning and Development Institutes was created to build linkages among executives with general management responsibility for learning and development programs in the Public Service. The Network provides a forum to share expertise, undertake joint research projects on issues of common interest, document and disseminate best practices, and provide a more integrated approach to learning. There are currently eighteen members who meet on a monthly basis. The Network's first report was issued in September 2002 (http://www.ccmd-ccg.gc.ca/ldc/nldi/index_e.html).

The LDC is pleased with the 2002 Public Service Employee Survey results which clearly demonstrate the significant progress that has been made as a result of the leadership provided by the LDC over the past three years. The Survey shows that training, development and organizational learning activities have increased across the board, with significant increases being recorded in some areas.

One key project developed through CCMD's work with the LDC is the Learning Innovation Seed Fund Pilot Project. Based on contributions from twenty-seven departments/agencies, this initiative will support future-oriented, experimental learning and innovation projects within federal government departments. The project is at the approval stage and it is hoped that launch of the pilot will occur early in 2003/04.

The Centre will also continue to strengthen itself as centre of excellence in adult education and learning by building its in-house capacity in organizational learning and adult learning. Work is ongoing to scan for best practices and identify key areas of knowledge-building that will be integrated in CCMD's operations through internal learning events, people development, knowledge sharing and research activities.

A major conference on leadership development will help feed into CCMD's overall approach to leadership development and continued reputation for excellence in this area.

Strategic Outcome: Knowledge Transfer
$24,293,000

To prepare managers for serving in today's knowledge age, CCMD will continue to strive to improve the transfer of knowledge and ensure its relevance, timeliness and accessibility to Public Service managers. The Centre currently utilizes a wide variety of means: in-class courses, learning events, computer-assisted learning, career development programs and publications. Information on CCMD programs and activities can be found on the Centre's website (www.ccmd-ccg.gc.ca).

The key challenge will be to maintain a high standard of quality in a cost-effective structure, while ensuring continued relevance, currency of content, and responsiveness to emerging issues. Operating in a cost recovery regime influences the Centre's decisions on course offerings and investments in design and delivery.

Over the planning period, CCMD will:

- Build its in-house capacity in adult and organizational learning in order to improve the quality of the services CCMD delivers and position the Centre to act more effectively as a learning partner and explore options such as accreditation and certification (e.g., through learning standards associations) as well as advanced standing with universities and community colleges.

- Implement a Consulting Services unit to provide integrated, flexible and responsive guidance to departments and agencies on how to live up to their commitments in the Public Service Continuous Learning Policy, and lever learning to achieve their mission and improve performance. The Consulting Service will also provide a single window for learning projects initiated by central agencies or a community of departments/agencies which require the input of more than one business group within CCMD, such as modern comptrollership.

- Standardize its internal processes, practices, policies and systems to provide better quality, more integrated, effective learning services to clients, enhance the Centre's ability to make management decisions and reduce costs. Standardization will focus on the registration system, the management information system, the facilities management system, cancellation policies and assessment and evaluation policies and procedures. Key among these processes is the Centre's system of impact assessment and evaluation. Our success in knowledge transfer is generally measured through continuous participant feedback and evaluation. A standardized, comprehensive system will assist in making better use of this feedback.

Classroom Training

CCMD provides training to Public Service managers through management, advanced management and leadership curricula. Over the planning period CCMD will:

- Continue the development and focus testing of the concept of a core curriculum for managers that will ensure that Public Service managers, as a collectivity, benefit from a shared vision, a unity of purpose and a common body of government-specific knowledge.

- If program integrity funding is extended, continue to reach out to managers at all levels and across the country.

- Develop an original leadership course to improve the ability of managers to bring the core values of the Public Service to life in the workplace. Particular attention will be paid to developing programming to improve the leadership of values associated with modern comptrollership and managing for results.

Just-in-Time Learning

CCMD contributes to the learning needs of Public Service managers through learning events and computer-assisted learning.

Over the planning period, if program integrity funding is extended, CCMD will continue to offer learning events across the country. In this period CCMD will also:

- Broaden the scope of the armchair discussion program.

- Develop methodologies and tools to anchor the learning acquired through conferences and seminars.

- Develop the capacity to provide upon request, turnkey event management services to departments, regions and functional communities.

- Increase the participation in CCMD learning events to parliamentarians and, where there is mutual interest, to public sector colleagues at the provincial and municipal levels, as a means of effecting cultural change.

- Establish a public service speakers bureau.

A key priority will be the exploration of the potential of distance learning. Special attention will be given to extending the reach and impact of learning events by making them available across the country, live and via modern technology such as webcasting, videoconferencing and business television.

Computer-assisted learning continues to hold promise for promoting learning in the Public Service. Last fall a Treasury Board Secretariat (TBS) proposal for a three-year, $10 million pilot project to develop a Public Service-wide e-learning infrastructure received final approval and CCMD received delegated overall authority for the pilot project. The Network of Learning and Development Institutes will serve as the project steering committee, supported by a CCMD Project Management Team and five working groups. During the planning period, the teams will build a library prototype (with commercial and custom-designed products, software application training systems and a Learner Management System), a portal prototype (including a self-assessment tool, and a Learning Plan tool), and launch a full service system by early 2004. The project will be evaluated in 2004/05.

Experiential Learning

Experiential learning is a blend of training, just-in-time learning, assignments and workplace learning.

With Program Integrity funding, CCMD maintains a range of learning services for deputy ministers, associate deputy ministers and assistant deputy ministers. With corporately provided funding, CCMD also offers the educational component of the corporate management development programs: the Accelerated Executive Development Program (AEXDP), the Career Assignment Program (CAP) and the Management Trainee Program (MTP).

The level of service provided to corporate management development programs is commensurate with the level of corporate funding provided, including overhead, design and evaluation. A key challenge in operating the educational component of the career development programs will be ensuring a timely, relevant and innovative curriculum in the face of limited resources and increasing numbers of participants.

Over the planning period, CCMD will:

- Complete the development of a learning framework for deputies and associates which recognizes their unique roles in advising Ministers; leading and managing departments, which are large, complex organizations; and, exercising leadership at the corporate level as members of the deputy minister community, and develop a similar framework for assistant deputy ministers.

- Within these frameworks, and if Program Integrity funding is extended, provide learning services to deputy ministers,, associate deputy ministers and assistant deputy ministers. Learning activities will be developed in conjunction with the Centre's knowledge creation activities, e.g., in the international and research areas, and will include study tours, seminars and discussion fora.

- Implement enhancements to the AEXDP program, consistent with the results of a recent evaluation which concluded that the program is successful in achieving the objectives established for it and that the current format is fundamentally sound and should be retained with some "fine tuning."

- Expand the reach of Direxion, the educational component of CAP. It is anticipated that recent accreditation of the program by two Canadian universities (Dalhousie University and the University of Ottawa) will further enhance the value of the program to non-CAP participants and will assist in marketing it on a cost-recovery basis. CCMD will continue to explore accreditation and advanced standing with other universities to further enhance the value of this program.

- Assess how the new approach to the Management Trainee Program, which was implemented following a major reform last year, is working and make any necessary adjustments and modifications to the learning component that may be necessary.

ORGANIZATION

Strategic Outcomes and Business Line

Business Line	Strategic Outcomes		Total
	Knowledge Creation	Knowledge Transfer	
Building the capacity of the Public Service management community and supporting learning needs of Public Service managers	$3,073,000	$24,293,000	$27,366,000

Accountability

CCMD carries out its mission through the following accountability structure:

DEPARTMENTAL PLANNED SPENDING

Departmental Planned Spending

(thousands of dollars)	Forecast Spending 2002-2003*	**Planned Spending 2003-2004**	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Budgetary Main Estimates (gross)	25,393.0	**27,366.0**	23,765.0	19,901.0
Non-Budgetary Main Estimates (gross)	0.0	**0.0**	0.0	0.0
Less: Respendable revenue	0.0	**0.0**	0.0	0.0
Total Main Estimates	25,393.0	**27,366.0**	23,765.0	19,901.0
Adjustments**	7,967.4	**0.0**	0.0	0.0
Net Planned Spending	33,360.4	**27,366.0**	23, 765.0	19,901.0
Less: Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund pursuant to Section 29.1 (1) of the *Financial Administration Act* ***	3,000.0	**0.00**	6,143.0	6,143.0
Less: Non-Respendable Revenue	7,500.0	**9,000.0**	0.0	0.0
Plus: Cost of services received without charge	2,100.4	**2,292.5**	2,835.4	2,835.4
Net cost of Program	24,960.8	**20,658.5**	20,457.4	16,593.4

Full Time Equivalents	235	**250**	250	250

Note: Totals include contributions to employee benefit plans.

* Reflects the best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

** Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates and are to include Budget initiatives, Supplementary Estimates, adjustments to revenues, etc.

*** This amount can be spent only upon earning of the equivalent amount in revenue.

Spending Trends

In recent years, CCMD's appropriation has remained stable which, in the face of continual growth in participants, has meant a declining level of funding per participant. CCMD's activities are therefore increasingly reliant on cost recovery. Funding received through Program Integrity for product/service development expires in March 2003. The outcome of human resource modernization and ongoing discussions concerning an appropriate financial structure may resolve these issues in the longer-term. Resources were recently received for the e-learning infrastructure pilot project (approximately $3.9 million in each of 2003-04 and 2004-05).

ANNEX A: FINANCIAL INFORMATION

Table A.1: Summary of Transfer Payments

(thousands of dollars)	Forecast Spending 2002-2003	**Planned Spending 2003-2004**	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Grants	0.0	**0.0**	0.0	0.0
Contributions	175.0	**175.0**	175.0	175.0
Other Transfer Payments	0.0	**0.0**	0.0	0.0
Total	175.0	**175.0**	175.0	175.0

Table A.2: Source of Respendable and Non-Respendable Revenue

Respendable Revenue

(thousands of dollars)	Forecast Revenue 2002-2003	**Planned Revenue 2003-2004**	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006
Respendable Revenue pursuant to Section 29.1 (1) of the Financial Administration Act				
Learning Products and Services	3,000.0	**0.0**	6,143.0	6,143.0
Total	3,000.0	**0.0**	6,143.0	6,143.0

Non-Respendable Revenue

(thousands of dollars)	Forecast Revenue 2002-2003	**Planned Revenue 2003-2004**	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006
Learning Products and Services	7,500.0	**9,000.0**	0.0	0.0
Total	7,500.0	**9,000.0**	0.0	0.0

Total Respendable and Non-Respendable Revenue	10,500.0	**9,000.0**	6,143.0	6,143.0

Table A.3: Net Cost of Program for the Estimates Year

(thousands of dollars)	CCMD
Planned Spending (Main Estimates)	27,366.0
Plus: Services Received without Charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	1,733.1
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS	559.4
Workers' compensation coverage provided by Human Resources Canada	0.0
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	0.0
	2,292.5
Less: Non-Respendable Revenue	9,000.0
2003-2004 Net Program Cost	**20,658.5**

BUDGET DES DÉPENSES

Centre canadien de gestion

Budget des dépenses 2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

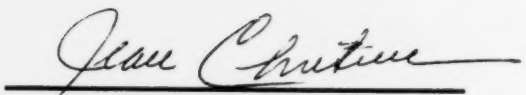
Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.communication.gc.ca

No de catalogue : BT31-2/2004-III-90
ISBN 0-660-62272-6

Centre canadien de gestion

Budget des dépenses 2003-2004

Rapport sur les plans et les priorités



Le très honorable Jean Chrétien
Premier ministre du Canada

TABLE DES MATIÈRES

Messages et déclaration de la direction ..... Page 1
Message du Ministre ..... Page 1
Déclaration de la direction ..... Page 2

Raison d'être ..... Page 3

Vue d'ensemble de la planification ..... Page 3
Leadership en apprentissage ..... Page 3
Renforcer les capacités ..... Page 4

Plans et priorités par résultat stratégique ..... Page 5
Sommaire ..... Page 5
Résultat stratégique : Création du savoir ..... Page 6
Recherche ..... Page 6
Programme international ..... Page 8
Soutien à l'apprentissage et au perfectionnement du leadership .. Page 9
Résultat stratégique : Transfert du savoir ..... Page 10
Formation en classe ..... Page 11
Apprentissage en temps opportun ..... Page 11
Apprentissage expérientiel ..... Page 12

Organisation ..... Page 14
Résultats stratégiques et secteurs d'activité ..... Page 14
Reddition de comptes ..... Page 14

Dépenses ministérielles prévues ..... Page 15
Évolution des dépenses ..... Page 16

Annexe A : Renseignements financiers ..... Page 17
Tableau A.1 : Sommaire des paiements de transfert ..... Page 17
Tableau A.2 : Source des recettes disponibles et non disponibles ..... Page 17
Tableau A.3 : Coût net du programme pour l'année budgétaire ..... Page 18

MESSAGES ET DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Message du Ministre

La transition vers une économie axée sur les connaissances apporte avec elle de tout nouveaux défis. La prospérité future de notre pays repose sur la maîtrise des outils nécessaires pour nous adapter et répondre à ces défis. Le discours du Trône de 2002 a réaffirmé l'importance de l'apprentissage en milieu de travail et le Sommet national sur l'innovation et l'apprentissage a mis en lumière la nécessité de fournir à chacun des citoyens la possibilité de continuer d'améliorer ses compétences. En cette ère de la connaissance, l'apprentissage continu est essentiel au maintien de notre compétitivité.

En tant qu'employeur important, le Gouvernement du Canada s'est engagé envers l'apprentissage, élément clé du renouveau de la fonction publique. La *Politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada*, adoptée en mai 2002, est une preuve évidente de l'engagement du gouvernement à faire en sorte que ses employés disposent des ressources et des possibilités nécessaires pour les aider à répondre aux besoins du Canada et des Canadiens à l'ère de la connaissance.

Le Centre canadien de gestion, par son rôle de soutien à l'apprentissage, à la formation et au perfectionnement des gestionnaires de la fonction publique, occupe une position de premier plan pour contribuer à faire de l'apprentissage continu une réalité dans la fonction publique du Canada et assurer que ses gestionnaires ont les connaissances et les compétences nécessaires pour travailler efficacement. Le Centre s'est engagé à jouer son rôle de leader en favorisant une culture de l'apprentissage dans la fonction publique, à renforcer les capacités de la communauté des gestionnaires de la fonction publique et à répondre à leurs besoins d'apprentissage.

J'ai le plaisir de présenter le Rapport sur les plans et les priorités du Centre pour la période 2003-2004.

Déclaration de la direction

MANAGEMENT REPRESENTATION/DÉCLARATION DE LA DIRECTION ***Report on Plans and Priorities 2003-2004/Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004***	
I submit, for tabling in Parliament, the 2003–2004 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Centre for Management Development.	**Je présente, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2003–2004 du Centre canadien de gestion.**
This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities.* • It accurately portrays plans and priorities of the Canadian Centre for Management Development. • The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's budget and by TBS. • It is comprehensive and accurate. • It is based on sound underlying departmental information and management systems. The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.	Le document a été préparé conformément aux principes de présentations et aux exigences de déclaration énoncées dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004.* • Il décrit fidèlement les plans et les priorités du Centre canadien de gestion; • Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le SCT. • Le document est complet et exact. • Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle. La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.
Name/Nom : Date : JAN 30 2003	

RAISON D'ÊTRE

Le Centre canadien de gestion s'efforce d'encourager une culture de l'apprentissage dans la fonction publique, de renforcer les compétences de la communauté des gestionnaires du secteur public et de soutenir leurs besoins d'apprentissage.

VUE D'ENSEMBLE DE LA PLANIFICATION

Leadership en apprentissage

Le Centre canadien de gestion est une organisation ministérielle financée par une combinaison de sources : le recouvrement des coûts et les crédits parlementaires. Au cours des trois dernières années, le CCG s'est concentré sur deux résultats stratégiques clés :

Création du savoir – être un centre d'expertise en gouvernance, en gestion du secteur public, en apprentissage et en leadership.

Transfert du savoir – être un fournisseur de services aidant les gestionnaires du secteur public à servir les intérêts du Canada et des Canadiens en cette ère du savoir.

Durant cette période, le CCG a également joué un rôle de leadership en apprentissage. Le Centre a acquis une réputation de leader dans la promotion d'une culture de l'apprentissage dans la fonction publique.

En conséquence, l'apprentissage est maintenant reconnu comme la clé d'une fonction publique novatrice, productive et de qualité supérieure, capable de servir les intérêts du Canada et des Canadiens en cette ère du savoir :

En mai 2002, le Conseil du Trésor a établi une nouvelle *Politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada* qui énonce des engagements importants en matière d'apprentissage et met en évidence les rôles de l'employeur, des ministères, des gestionnaires et des employés pour faire en sorte que l'apprentissage devienne partie intégrante de la culture de la fonction publique.

Madame Lucienne Robillard, présidente du Conseil du Trésor, a reconnu la fonction essentielle de l'apprentissage pour aider la fonction publique à mener à bien sa mission de servir l'intérêt public. Elle a déclaré qu'un « milieu de travail exemplaire s'efforce constamment de fournir aux gens la formation et les outils nécessaires pour assurer leur développement personnel et professionnel ».

> Le greffier du Conseil privé a fait de l'apprentissage une priorité collective pour la fonction publique. Il a déclaré que la fonction publique doit être une organisation apprenante qui valorise le savoir et les nouvelles idées, où l'apprentissage et le partage des connaissances font partie intégrante de la méthode de travail et servent à attirer et à maintenir en poste les personnes de talent et à offrir au gouvernement et aux Canadiens le meilleur service qui soit.
>
> Le sondage réalisé auprès des employés de la fonction publique montre clairement l'importance des progrès réalisés au cours des trois dernières années.

Au cours de la période de planification, par son soutien au Comité sur l'apprentissage et le développement, ainsi qu'au Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement, le CCG continuera à jouer un rôle de leader en apprentissage et à contribuer à faire de la fonction publique une organisation apprenante.

Renforcer les capacités

L'engagement envers l'excellence de l'enseignement et l'apprentissage des adultes est la pierre angulaire des activités du CCG. Dans les dernières années, en réaction à la demande croissante de services de formation, de perfectionnement et d'apprentissage, le Centre a étendu sa portée pour rejoindre les gestionnaires à tous les niveaux. Il a enrichi son choix de cours et diversifié ses modes d'enseignement. Le nombre de participants s'est accru à un rythme remarquable, y compris dans les régions, principalement par l'entremise des événements d'apprentissage, d'un nouvel ensemble de cours pour les gestionnaires et de l'apprentissage en ligne. Cette croissance a été réalisée dans un contexte de diminution du financement collectif par participant et d'un recours accru au recouvrement des coûts.

Le Rapport sur les plans et les priorités de l'an dernier indiquait que des fonds provisoires ont été fournis pendant deux ans pour faciliter l'accès des gestionnaires intermédiaires, fournir un soutien à l'apprentissage dans les régions et entreprendre le développement de l'infrastructure nécessaire à l'apprentissage assisté par ordinateur. Le CCG doit maintenant résoudre des problèmes tels que le manque de locaux spéciaux (p. ex. salles de classe, amphithéâtres et salles de conférence) et l'impact du recouvrement des coûts sur l'accessibilité. Pendant la période de planification actuelle, le CCG poursuivra ses efforts pour résoudre ces problèmes qui limitent l'accès à l'apprentissage dans la fonction publique.

Le Centre consacrera encore des efforts considérables au renforcement de ses capacités internes pour continuer d'être en mesure d'offrir un service de haute qualité aux gestionnaires de la fonction publique et se préparer pour l'avenir. Voici ses principales priorités:

- Créer une forte capacité interne en apprentissage organisationnel, en enseignement aux adultes et en gestion de projet intégrée pour mieux conseiller et guider les ministères en matière d'utilisation de l'apprentissage pour remplir leur mission et aider les clients à obtenir les services d'apprentissage dont ils ont besoin.

- Renforcer la relation avec les universités et les collèges communautaires pour créer un cheminement d'apprentissage mieux intégré entre la fonction publique du Canada et les institutions d'enseignement supérieur, promouvoir la recherche et soutenir l'enseignement en administration publique.

- Bâtir une infrastructure d'apprentissage en ligne à la grandeur du secteur public, de façon à faciliter aux employés de la fonction publique l'accès à des produits d'apprentissage de qualité.

- Entreprendre des recherches comparatives en administration publique et en gouvernance pour mieux soutenir les gestionnaires du secteur public.

- Normaliser les processus, les pratiques et les systèmes internes pour réduire les coûts et fournir aux clients des services intégrés, efficients et efficaces.

PLANS ET PRIORITÉS PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Sommaire

Les plans et les priorités du CCG sont axés sur deux résultats stratégiques :

- Création du savoir – être un centre d'expertise en gouvernance, en gestion du secteur public, en apprentissage et en leadership.

- Transfert du savoir – être un fournisseur de services aidant à préparer les gestionnaires du secteur public à servir les intérêts du Canada et des Canadiens en cette ère du savoir.

Résultat stratégique : Création du savoir
3 073 000 $

Un centre d'expertise demeure au fait des pratiques et des connaissances actuelles et cherche à comprendre et à anticiper les mouvements de changement. Le CCG s'efforce d'être un centre d'expertise en gouvernance, en gestion du secteur public, en leadership et en apprentissage.

Recherche

Recherche-action

La recherche-action regroupe des praticiens, des universitaires et des experts pendant une brève période pour traiter de questions d'un intérêt immédiat pour les gestionnaires. Ces projets fournissent rapidement des connaissances de pointe applicables en milieu de travail et intégrées à l'apprentissage en classe, aux événements d'apprentissage et aux produits d'apprentissage en ligne. Les participants à la recherche-action ont l'avantage de collaborer à un processus concret de création du savoir, de faire partie d'une équipe multidisciplinaire visant un objectif commun et d'acquérir de nouvelles connaissances dans un contexte exceptionnel.

De deux à trois projets de recherche-action sont lancés tous les six mois. Ce cycle a pour résultat un apport d'information constant et une plus grande souplesse dans le traitement des problèmes les plus actuels en gestion du secteur public. Voici les projets lancés en 2002-2003 :

- bilinguisme et langue de travail dans les institutions fédérales;
- relevé des meilleures pratiques en gestion de crise;
- apprentissage en ligne.

Un projet supplémentaire sur la propriété intellectuelle sera lancé à l'automne 2003. On continuera d'évaluer le modèle de la table ronde de recherche-action pour diffuser, au Canada comme à l'étranger, l'expertise et le savoir-faire du Centre dans la conception et la gestion de la recherche-action sur les problèmes de gestion publique.

Programme de collaborateurs émérites

Grâce à son programme de collaborateurs émérites, le CCG bénéficie du savoir et de l'expertise de personnes de grande expérience provenant du secteur public, du milieu universitaire et du secteur privé qui collaborent à des projets de recherche et à des activités liées aux priorités du CCG. Les collaborateurs émérites peuvent accroître leurs connaissances tout en enrichissant le CCG par leurs recherches, leurs études et leurs enseignements. Au cours des deux prochaines années, les collaborateurs émérites du CCG

entreprendront des projets liés à la gouvernance et à la gestion publique dans des secteurs comprenant :

- les relations canado-américaines : perspective d'apprentissage et de gouvernance;
- la fonction de contrôleur moderne et les tendances de la gestion publique internationale;
- la relation entre les employés de la fonction publique et les organismes parlementaires indépendants.

Stratégie universitaire

Au cours de la dernière année, le CCG a développé un cadre pour renforcer sa relation avec les universités et les collèges communautaires. Ce cadre est axé sur trois éléments clés : la création d'un cheminement d'apprentissage constant entre la fonction publique du Canada et les écoles et les programmes d'administration publique canadiens; le développement de liens solides en recherche; le soutien de l'enseignement en administration publique et les efforts de planification de la relève (p. ex. programme de stages pour employés de la fonction publique, mentorat de jeunes boursiers en administration publique). Ce cadre définira l'orientation des travaux en cours avec les universités et les collèges communautaires au cours de la période de planification.

Le CCG poursuivra également la tenue de son séminaire universitaire annuel. Cet événement rassemble des enseignants universitaires et des chercheurs spécialisés en gestion publique et favorise les échanges sur les progrès, l'évolution et les innovations dans la fonction publique et complète l'approche stratégique de renforcement des relations avec les universités. Le séminaire est lié à la conférence Manion, l'événement prestigieux du CCG qui réunit des universitaires de haut niveau et des hauts dirigeants de la fonction publique fédérale et présente des praticiens canadiens ou internationaux d'élite. En 2003, l'orateur de la conférence Manion sera le philosophe canadien Joseph Heath. Il parlera des différences fondamentales entre les « valeurs » et les « principes » et des rôles différents qu'ils jouent dans les choix stratégiques et le discours démocratique.

Recherche en gouvernance

Au cours de la prochaine année, le CCG intensifiera ses efforts de recherche dans le domaine de la gouvernance. Le Centre fera équipe avec des organismes fédéraux, des universités, des groupes de réflexion et divers organismes œuvrant dans le domaine de la gouvernance. Ce programme :

- évaluera les fondements de la gouvernance en explorant des questions comme celles du gouvernement responsable, du modèle canadien de la fonction publique, de la gestion horizontale et de la reddition de comptes;

- explorera les tendances et les forces de changement en étudiant les problèmes de légitimité et de confiance au gouvernement ainsi que les tendances en gestion publique;

- synthétisera la recherche comparative existante au Canada, entreprendra des recherches originales, tirera des conclusions stratégiques pertinentes et les diffusera sur une grande échelle.

En créant le savoir, ce travail profitera directement aux programmes d'apprentissage et contribuera au plan d'action du gouvernement.

On jugera de la valeur de ce travail par les commentaires recueillis et l'évaluation du projet, tant du point de vue de la qualité de la recherche que de son apport aux connaissances sur la gouvernance et la gestion du secteur public.

Programme international

Un programme international a été élaboré pour contribuer à faire du CCG un centre d'expertise de calibre mondial en gouvernance et en gestion du secteur public, et pour apporter une dimension internationale aux occasions d'apprentissage offertes aux employés de la fonction publique canadienne par le CCG. Un calendrier international permet à un petit nombre d'étudiants étrangers de participer aux cours du CCG avec recouvrement intégral des coûts. Les membres du personnel participent à des projets et à des événements d'apprentissage internationaux pour renforcer les capacités du secteur public dans des pays en développement dans le cadre des programmes de relations internationales et d'aide au développement du Canada.

Au cours des prochaines années, le CCG international concentrera ses efforts sur :

- la mise en place d'une stratégie visant à mieux intégrer les activités internationales aux programmes du CCG;

- la gestion de projets internationaux ciblés pour le CCG et les Partenaires pour la coopération internationale, soutenant les priorités gouvernementales (le Fonds pour le renforcement des capacités en Afrique gère 15 millions de dollars sur cinq ans);

- le développement de relations bilatérales productives avec un nombre limité d'institutions responsables de la formation et du perfectionnement de la fonction publique dans d'autres pays;

- l'évaluation du programme Partenaires pour la coopération internationale (en vertu de l'approbation initiale du Conseil du Trésor, une évaluation du projet pilote de partenariat sera effectuée au début de 2003).

Soutien à l'apprentissage et au perfectionnement du leadership

Le CCG s'est efforcé de jouer un rôle de leader afin de contribuer à la transformation de la fonction publique en organisation apprenante. Devenir une organisation apprenante exige un engagement soutenu envers les personnes et une amélioration continue du rendement grâce à de nouvelles idées, de nouveaux points de vue, de la créativité et des innovations. Le CCG poursuivra ce travail tout au long de la période de planification par un soutien constant au Comité sur l'apprentissage et le développement (CAD) des sous-ministres et au Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement (RIAP).

Le Comité sur l'apprentissage et le développement a fait progresser le plan d'action en matière d'apprentissage de la fonction publique grâce à la consultation, la recherche et l'action. Le troisième *Rapport provisoire* du Comité a été publié en juin dernier (http://www.ccmd-ccg.gc.ca/ldc/2002/index_f.html).

Le Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement a été créé pour bâtir des liens entre les cadres détenant des responsabilités de gestion générale dans les programmes d'apprentissage et de perfectionnement de la fonction publique. Le Réseau offre un forum pour partager l'expertise, entreprendre des projets de recherche conjoints sur des questions d'intérêt commun, documenter et diffuser les pratiques exemplaires et offrir une approche plus intégrée de l'apprentissage. Il compte actuellement dix-huit membres qui se réunissent une fois par mois. Le premier rapport du Réseau a été publié en septembre 2002 (http://www.ccmd-ccg.gc.ca/ldc/nldi/index_f.html).

Le CAD est heureux des résultats du *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002*, qui montre clairement les progrès importants réalisés sous son impulsion au cours des trois dernières années. Le sondage montre que la formation, le perfectionnement et les activités d'apprentissage organisationnel ont augmenté de façon générale, avec des hausses marquées dans certains secteurs.

Un des projets clés élaborés par le CCG avec le CAD est le projet pilote du Fonds de stimulation de l'apprentissage et de l'innovation. Reposant sur les contributions de vingt-sept ministères et organismes, cette initiative soutiendra les projets expérimentaux d'innovation et d'apprentissage du gouvernement fédéral tournés vers l'avenir. Le projet est au stade de l'approbation et le lancement du projet pilote devrait avoir lieu au début de 2003-2004.

Le Centre continuera également de s'affirmer comme centre d'excellence en éducation aux adultes et en apprentissage en renforçant ses capacités internes dans les domaines de l'apprentissage organisationnel et de l'éducation aux adultes. Des travaux sont en cours pour faire un relevé des pratiques exemplaires et identifier les secteurs clés de développement des connaissances qui seront intégrés aux activités du CCG dans le cadre d'événements d'apprentissage internes, de perfectionnement personnel, de partage du savoir et d'activités de recherche.

Une importante conférence sur le perfectionnement du leadership contribuera à alimenter l'approche générale du CCG en matière de perfectionnement du leadership et à maintenir sa réputation d'excellence dans ce domaine.

Résultat stratégique : Transfert du savoir
24 293 000 $

Pour préparer les gestionnaires à servir en cette ère du savoir, le CCG continuera de s'efforcer d'améliorer le transfert du savoir et d'assurer la pertinence, l'opportunité et l'accessibilité de ce savoir pour les gestionnaires du secteur public. Le Centre utilise actuellement un large éventail de moyens : cours en classe, événements d'apprentissage, apprentissage assisté par ordinateur, programmes de perfectionnement professionnel et publications. On trouvera de l'information sur les programmes et les activités du CCG au site Web du Centre (http://www.ccmd-ccg.gc.ca/main_f.html).

Le principal défi sera de maintenir un niveau de qualité élevé dans une structure de rentabilité tout en s'assurant que le contenu est pertinent, actuel et adaptable en fonction des nouveaux problèmes. Le régime de recouvrement des coûts continuera d'influencer les décisions du Centre relativement au choix des cours offerts et aux investissements dans leur conception et leur prestation.

Au cours de la période de planification, le CCG :

- renforcera ses capacités internes en éducation aux adultes et en apprentissage organisationnel pour améliorer la qualité des services offerts et positionner le Centre pour agir plus efficacement comme partenaire d'apprentissage et explorer des options comme l'accréditation et la certification (p. ex. par des associations de normes d'apprentissage) ainsi que par une collaboration étroite avec des universités et des collèges communautaires;

- mettra en place un service de consultation pour offrir aux ministères et aux organismes gouvernementaux une orientation intégrée, souple et réceptive qui les aidera à respecter leurs engagements en vertu de la Politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada et à utiliser l'apprentissage en tant que levier pour accomplir leur mission et améliorer leur rendement. Le service de consultation offrira également une fenêtre unique pour les projets d'apprentissage lancés par des organismes centraux ou un regroupement de ministères ou d'organismes exigeant l'apport de plus d'un secteur d'activité du CCG, comme le projet de modernisation de la fonction de contrôleur;

- normalisera ses processus, pratiques, politiques et systèmes internes pour fournir à ses clients des services d'apprentissage de meilleure qualité, mieux intégrés et plus efficaces, améliorer la capacité du Centre à prendre des décisions de gestion et réduire les coûts. La normalisation portera principalement sur le système d'inscription, le

système d'information de gestion, les installations du système de gestion, les politiques d'annulation et les politiques et procédures de mesure et d'évaluation. Le système de mesure et d'évaluation de l'impact du Centre joue un rôle clé dans ces processus. Notre succès en transfert du savoir se mesure généralement par les commentaires et l'évaluation continus des participants. Un système complet et normalisé permettra de mieux utiliser cette rétroaction.

Formation en classe

Le CCG offre aux gestionnaires de la fonction publique divers programmes d'apprentissage en gestion, en gestion avancée et sur le leadership. Pendant la période de planification, le CCG :

- continuera de développer et de tester le concept d'un programme de cours de base pour les gestionnaires qui fera en sorte que les gestionnaires du secteur public, en tant que collectivité, afficheront une vision commune, une communauté de buts et un ensemble commun de connaissances propres au gouvernement;

- continuera, si le financement de l'intégrité des programmes est maintenu, de rejoindre les gestionnaires de tous les niveaux partout au pays;

- développera un cours original sur le leadership afin d'améliorer la capacité des gestionnaires de mettre en pratique les valeurs fondamentales de la fonction publique au travail. Une attention particulière sera apportée au développement de la programmation pour améliorer le leadership des valeurs associées à la fonction de contrôleur moderne et à la gestion axée sur les résultats.

Apprentissage en temps opportun

Le CCG contribue à répondre aux besoins d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique par ses événements d'apprentissage et l'apprentissage assisté par ordinateur. Au cours de la période de planification, si le financement de l'intégrité des programmes est maintenu, le CCG continuera d'offrir des événements d'apprentissage partout au pays. De plus, pendant cette période, le CCG :

- donnera plus d'ampleur au programme des discussions informelles;
- développera des méthodes et des outils pour consolider les apprentissages acquis dans les conférences et les séminaires;
- développera la capacité de fournir sur demande aux ministères, aux régions et aux communautés fonctionnelles des services de gestion d'événements clé en main;
- étendra la participation aux événements d'apprentissage du CCG aux parlementaires et, s'il y a intérêt mutuel, aux collègues des administrations provinciales et municipales, pour favoriser le changement de culture;
- créera un bureau de conférenciers du secteur public.

L'exploration du potentiel de l'apprentissage à distance sera prioritaire. On accordera une attention spéciale à étendre la portée et l'impact des événements d'apprentissage en les rendant accessibles dans tout le pays, en direct et grâce à des techniques modernes comme la diffusion sur le Web, la vidéoconférence et la télévision spécialisée.

L'apprentissage assisté par ordinateur demeure prometteur pour la promotion de l'apprentissage dans la fonction publique. L'automne dernier, une proposition présentée au Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) relativement à un projet pilote de 10 millions de dollars sur trois ans pour développer une infrastructure d'apprentissage électronique à la grandeur de la fonction publique a reçu l'approbation finale et le CCG s'est vu déléguer la responsabilité générale du projet pilote. Le Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement jouera le rôle de comité directeur du projet, soutenu par une équipe de gestion de projet du CCG et cinq groupes de travail. Durant la période de planification, les équipes élaboreront un prototype de bibliothèque (avec des produits commerciaux et adaptés, des logiciels d'apprentissage et un système de gestion des apprenants), un prototype de portail (y compris un outil d'autoévaluation et un outil de plan d'apprentissage) et lanceront un système complet de services au début de 2004. Le projet sera évalué en 2004-2005.

Apprentissage expérientiel

L'apprentissage expérientiel combine la formation, l'apprentissage en temps opportun, les affectations et l'apprentissage au travail.

Avec le financement de l'intégrité des programmes, le CCG maintient un éventail de services d'apprentissage pour les sous-ministres, les sous-ministres associés et les sous-ministres adjoints. Grâce à un financement collectif, le CCG offre aussi le volet éducatif des programmes de perfectionnement des gestionnaires : le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS), le programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP) et le Programme de stagiaires en gestion (PSG). Le niveau de service offert aux programmes de perfectionnement des gestionnaires est proportionnel au financement accordé, y compris les frais généraux, la conception et l'évaluation. Un défi clé du volet éducatif des programmes de perfectionnement des gestionnaires sera de continuer d'offrir en temps opportun un programme de cours pertinent et novateur malgré des ressources limitées et un nombre croissant de participants.

Au cours de la période de planification, le CCG :

- terminera l'élaboration d'un cadre d'apprentissage pour les sous-ministres adjoints et associés qui reconnaît leur rôle unique en tant que conseillers des ministres, de directeurs et de gestionnaires de ministères vastes et complexes et de leaders en tant que membres de la communauté des sous-ministres. Le CCG préparera également un cadre semblable pour les sous-ministres adjoints;

- dans les limites de ces cadres, et si le financement de l'intégrité des programmes est maintenu, offrira des services d'apprentissage aux sous-ministres, aux sous-ministres associés et aux sous-ministres adjoints. Des activités d'apprentissage seront proposées conjointement aux activités de création du savoir du Centre, p. ex. dans les domaines international et de la recherche et comprendront des visites d'étude, des séminaires et un forum de discussion;

- apportera des améliorations au PPACS, conformément aux résultats d'une évaluation récente qui a conclu que le programme a atteint ses objectifs, que sa forme actuelle est bonne et qu'il devrait être maintenu avec de légères modifications;

- étendra la portée de Direxion, le volet éducatif du CAP. On s'attend à ce que la récente accréditation du programme par deux universités canadiennes (l'Université Dalhousie et l'Université d'Ottawa) rehaussera encore la valeur du programme pour les participants qui ne font pas partie du CAP et en facilitera le marketing selon le principe de recouvrement des coûts. Le CCG continuera d'explorer les possibilités d'accréditation et de reconnaissance avec d'autres universités pour donner encore plus de valeur au programme;

- évaluera le fonctionnement de la nouvelle approche du Programme de stagiaires en gestion, appliquée l'an dernier à la suite d'une importante réforme et apportera, s'il y a lieu, les correctifs nécessaires.

ORGANISATION

Résultats stratégiques et secteurs d'activité

Secteur d'activité	Résultats stratégiques		Total
	Création du savoir	Transfert du savoir	
Renforcer les capacités de la communauté des gestionnaires du secteur public et répondre à leurs besoins d'apprentissage	3 073 000 $	24 293 000$	27 366 000 $

Reddition de comptes

Le CCG accomplit sa mission avec la structure de reddition de comptes suivante :

DÉPENSES MINISTÉRIELLES PRÉVUES

Dépenses prévues du CCG

(en milliers de dollars)	Dépenses prévues 2002-2003*	**Dépenses planifiées 2003-2004**	Dépenses planifiées 2004-2005	Dépenses planifiées 2005-2006
Budget principal des dépenses	25 393,0	**27 366,0**	23 765,0	19 901,0
Budget non principal des dépenses	0	**0**	0	0
Moins : recettes disponibles	0	**0**	0	0
Total du budget principal	25 393,0	**27 366,0**	23 765,0	19 901,0
Rajustements**	7 967,4	**0**	0	0
Dépenses nettes planifiées	33 360,4	**27 366,0**	23 765,0	19 901,0
Moins : recettes créditées au Trésor conformément au paragraphe 29.1 (1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques****	3 000,0	**0**	6 143,0	6 143,0
Moins : recettes non disponibles	7 500,0	**9 000,0**	0	0
Plus : coût des services reçus sans frais	2 100,4	**2 292,5**	2 835,4	2 835,4
Coût net du Programme	24 960,8	**20 658,5**	20 457,4	16 593,4

Équivalents à temps plein	235	**250**	250	250

Note : Les totaux incluent les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

* Représente la meilleure prévision du total des dépenses prévues à la fin de l'exercice.

** Les rajustements servent à prendre en compte les approbations obtenues depuis l'établissement du budget principal et comprennent les initiatives budgétaires, le budget supplémentaire et les rajustements aux recettes, etc.

*** Ce montant ne peut être dépensé que lorsqu'un montant équivalent est inscrit en recettes.

Évolution des dépenses

Au cours des dernières années, les crédits parlementaires du CCG sont demeurés stables, ce qui représente une baisse du financement par participant compte tenu de leur nombre croissant. Par conséquent, le financement des activités du CCG repose de plus en plus sur le recouvrement des coûts. Le financement reçu en vertu de l'intégrité des programmes pour le développement de produits et de services expire en mars 2003. Le résultat de la modernisation des ressources humaines et des discussions en cours concernant une structure financière appropriée pourrait apporter un règlement à long terme de cette question. Des ressources ont été reçues récemment pour le projet pilote d'infrastructure de l'apprentissage électronique (environ 3,9 millions de dollars pour 2003-2004 et 2004-2005).

ANNEXE A : RENSEIGNEMENTS FINANCIERS

Tableau A.1 : Sommaire des paiements de transfert

(en milliers de dollars)	Dépenses prévues 2002-2003	**Dépenses planifiées 2003-2004**	Dépenses planifiées 2004-2005	Dépenses planifiées 2005-2006
Subventions	0	**0**	0	0
Contributions	175,0	**175,0**	175,0	175,0
Autres paiements de transfert	0	**0**	0	0
Total	175,0	**175,0**	175,0	175,0

Tableau A.2 : Source des recettes disponibles et non disponibles

Recettes disponibles

(en milliers de dollars)	Recettes prévues 2002-2003	**Recettes planifiées 2003-2004**	Recettes planifiées 2004- 2005	Recettes planifiées 2005-2006
Recettes disponibles aux termes de l'alinéa 29.1 (1) de la Loi sur la gestion des finances publiques				
Produits et services d'apprentissage	3 000,0	**0**	6 143,0	6 143,0
Total	3 000,0	**0**	6 143,0	6 143,0

Recettes non disponibles

(en milliers de dollars)	Recettes prévues 2002-2003	**Recettes planifiées 2003-2004**	Recettes planifiées 2004-2005	Recettes planifiées 2005-2006
Produits et services d'apprentissage	7 500,0	**9 000,0**	0	0
Total	7 500,0	**9 000,0**	0	0

Total des recettes disponibles et non disponibles	10 500,0	**9 000,0**	6 143,0	6 143,0

Tableau A.3 : Coût net du programme pour l'année budgétaire

(en milliers de dollars)	CCG
Dépenses planifiées (Budget principal des dépenses)	27 366,0
Plus : services obtenu sans frais	
Hébergement fournis par Travaux publics et services gouvernementaux Canada (TPSGC)	1 733,1
Contribution couvrant la part de l'employeur aux primes d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT	559,4
Couverture au tire de l'indemnisation des accidentés du travail payées par Ressources humaines Canada	0
Dépenses salariales et connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	0
	2 292,5
Moins : recettes non disponibles	9 000,0
Coût net du Programme pour 2003-2004	**20 658,5**